



Employment and
Immigration Canada

Emploi et
Immigration Canada

CAI

MI

-Z329

The Human Resource Plan

Some Details for Employers

3 1761 11637936 3



Canada

Human Resource Planning — Your Decision

The Decision to Plan

If you have decided to implement a human resource plan, you may be looking for more information about the “nuts and bolts” of the planning process. We would like to help. Please note, however, that every enterprise is different, and you will want to tailor the plan to your own needs.

Links with the Business Plan

You are aware of the importance of business planning: building a framework of financial projections, inventory control, marketing strategies and ideas to reach short and longer-term goals. Human resource planning links the business plan with the people who can implement the plan.

Simply put, human resource planning is an ongoing process undertaken by an organization to anticipate and meet its changing labour needs. While no two enterprises are identical, the elements of human resource planning are universal. These basic components are:

- A forecast of the demand for labour by occupation, number of workers and duration of demand;
- a forecast of the supply of workers currently employed within the organization who are expected to be available to fill the demand;
- a calculation of any gap between demand and supply which indicates potential future shortages and/or surpluses of workers;

- a plan of action to eliminate (as far as possible) the gap between demand and supply, with the assistance, if necessary, of appropriate government programs and services; and,
- a monitoring system.

Human Resource Planning in Detail

Forecasting Demand

Your forecast of demand for labour is based on the business plan. The forecast identifies the number of workers required by:

- occupation;
 - skill level and experience;
 - time and location;
 - duration of employment;
 - other minimum qualifications and requirements relevant to the job (such as education, certification or union affiliation).
-

Forecasting Supply

To forecast the labour supply, you should determine the number of workers you currently employ who are expected to be available to meet the forecasted demand for labour.

In preparing the supply forecast, you can take into consideration the potential to promote, transfer or retrain employees, anticipated retirement and turnover rates, and other relevant factors. It also makes sense to review the number of women, Native people and individuals with physical disabilities currently employed who could be available to meet forecasted demand.

The Gap — Shortage or Surplus of Workers

By comparing your labour supply and demand forecasts, you will be able to identify potential future shortages and/or surpluses of workers. These should be calculated by occupation, skill level, and other variables important in your operation. You can identify shortages which might not be met from the local or Canadian labour markets (be aware of regulations governing the hiring of foreign workers), and surpluses which might result in layoffs.

Overcoming the Gap — A Plan of Action

You can do many things to overcome labour shortages or surpluses. For **shortages**, consider **Training and Development** and **Recruitment**, as well as other measures.

Training and Development plans may include:

- on-the-job and external training;
- affirmative action programs to train women and members of minority groups (such as Native people and individuals with physical disabilities) in occupations which they have not traditionally held;
- internal promotions, reorganizations and transfers;
- succession planning, to ensure important jobs can be filled quickly as people leave;
- use of appropriate government programs and services, where applicable.

Meanwhile, **Recruitment** plans could involve:

- use of Canada Employment Centres (and other government programs and services), professional agencies, union hiring halls, or media advertising to reach prospective employees;

- measures designed to attract qualified and potentially qualified individuals from the target groups; and
- any anticipated need for foreign workers, and plans for the succession of Canadians to positions expected to be occupied initially by foreign workers.

As well, other measures to overcome labour shortages could include:

- contracting out to other organizations;
- programs to reduce turnover and to encourage employees to postpone retirement;
- examination of management practices, salaries, and working conditions.

In the case of **surpluses**, you may wish to consider measures to reduce, as far as possible, the need for layoffs. Alternative options include:

- retraining to enhance or develop new job skills needed in other parts of the organization;
- transfer to other operations;
- programs to promote early retirement; and
- the application of specific federal programs (including the Industrial Adjustment Service) designed to ease the burden of changes in demand for workers.

Monitoring the Results — Keeping the Plan on Track

Once you have a human resource plan, you'll want to have a system to check on its implementation. It is important to monitor the results — and to make changes and update the plan as you go along.

Putting It Together — Employment and Immigration Canada At Your Service

For more information, contact the nearest Canada Employment Centre or regional office of Employment and Immigration Canada. If you are willing to bring your employees into the planning process, check into the advantages of the Industrial Adjustment Service. Further information is also available in two Employment and Immigration Canada publications for employers.

Human Resource Planning: A Guide for Employers outlines the real advantages to businesses of implementing human resource plans. **At Your Service: Programs and Benefits for Employers** explains the wide range of services available to employers.

These booklets are available at your Canada Employment Centre or by writing to:

Employment and Immigration Canada
Enquiries and Distribution
Department "E"
12th Floor, Place du Portage, Phase IV
Ottawa-Hull
K1A 0J9

©Minister of Supply and Services Canada 1985
Cat. No. MP43-161/1985
ISBN 0-662-53449-2

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1985
N° de cat. MP43-161/1985
ISBN 0-662-53449-2

Surveiller les résultats pour tenir le plan à jour

Lorsque votre plan de ressources humaines sera élaboré, vous voudrez disposer d'un système pour vérifier son application. Il est important de surveiller les résultats ainsi que d'apporter les correctifs qui s'imposent, et d'assurer la mise à jour constante du plan.

Vous avez besoin d'aide? Emploi et Immigration Canada est à votre service

Pour de plus amples renseignements, vous pouvez communiquer avec le Centre d'Emploi du Canada le plus près ou avec le Bureau régional d'Emploi et Immigration Canada. Si vous désirez que vos employés participent au processus de planification, nous vous invitons à examiner les avantages du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie. Vous trouverez également d'autres renseignements dans les deux publications suivantes d'Emploi et Immigration Canada à l'intention des employeurs.

Planification des ressources humaines : Guide à l'intention des employeurs décrit les avantages réels que l'application d'un plan de ressources humaines offre aux entreprises. **À votre service : Programmes et allocations pour les employeurs** présente et explique le vaste éventail des services offerts aux employeurs.

Vous pouvez vous procurer ces brochures à votre Centre d'Emploi du Canada ou en écrivant à l'adresse ci-dessous :

Emploi et Immigration Canada
Renseignements et diffusion

Section «E»

12^e étage, Place du Portage, Phase IV

Ottawa-Hull

K1A 0J9

Pour leur part, les plans de recrutement peuvent inclure :

- le recours aux Centres d'Emploi du Canada (et autres programmes et services du gouvernement), à des associations professionnelles, aux bureaux d'embauchage syndicaux ou à la publicité pour rejoindre les employés éventuels;
- les mesures visant à favoriser le recrutement de membres de groupes cibles possédant les qualités requises ou pouvant être formés; et toute demande prévue de travailleurs étrangers et les plans établis pour que les postes que l'on prévoit attribuer initialement aux travailleurs étrangers soient ensuite confiés à des Canadiens.

En outre, au nombre des autres mesures visant à surmonter les pénuries de main-d'oeuvre, figurent :

- la passation de marchés de services avec d'autres organismes;
- des programmes visant à réduire le taux de roulement et à inciter les salariés à retarder leur retraite;
- un examen de la rémunération, des conditions de travail et des pratiques de gestion.

Dans le cas d'**excédents**, vous voudrez peut-être songer à des mesures visant à réduire dans la mesure du possible les licenciements. Voici diverses solutions :

- le recyclage ou le perfectionnement des travailleurs pour leur permettre d'acquiescer les nouvelles compétences requises dans d'autres divisions de l'organisme;
- les mutations internes;
- les programmes visant à inciter les travailleurs à prendre une retraite anticipée; et

- l'application de programmes fédéraux particuliers (y compris le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie) conçus pour atténuer les effets négatifs des changements sur la demande de main-d'oeuvre.

- application des programmes et des services pertinents du gouvernement, selon le cas.
- planification de la succession en particulier dans le cas des postes importants; et
- programmes d'action positive visant la formation des femmes et des membres de groupes cibles (autochtones, handicapés physiques) dans les professions qu'ils n'ont pas traditionnellement exercées;
- avancement au sein de l'entreprise, réorganisations et mutations;
- programmes d'action positive visant la formation des femmes et des membres de groupes cibles (autochtones, handicapés physiques) dans les professions qu'ils n'ont pas traditionnellement exercées;
- formation en cours d'emploi et formation à l'extérieur;
- Les plans de formation et de perfectionnement peuvent inclure les éléments suivants:

ainsi qu'au recrutement.
autres à la formation et au perfectionnement mesures. Pour éviter les pénuries, pensez entre vous pouvez prévoir une vaste gamme de Pour remédier aux pénuries ou aux excédents,

Plan d'action pour éliminer l'écart

En comparant vos prévisions de l'offre et de la demande, vous pourrez déterminer les pénuries ou les excédents (ou l'un et l'autre) de travailleurs. Il y aurait lieu de le faire en fonction de la profession, du niveau de compétence professionnelle ainsi que d'autres variables pertinentes. Vous pourrez également établir les pénuries auxquelles l'on ne pourrait répondre en recrutant des travailleurs sur le marché du travail local ou canadien (il faudrait alors vous informer des règlements qui régissent l'embauchage de travailleurs étrangers) ainsi que les excédents qui pourraient entraîner des licenciements.

travailleurs?

Écart : pénurie ou excédent de

y a également lieu de déterminer le nombre de femmes, d'autochtones et de handicapés physiques en place qui pourraient posséder les compétences nécessaires pour répondre à la demande prévue.

- le calcul de tout écart entre la demande et l'offre qui révèle des pénuries ou des excédents possibles de travailleurs pour l'avenir;
- un plan d'action pour supprimer (dans la mesure du possible) l'écart entre la demande et l'offre au moyen, s'il y a lieu, des programmes et des services pertinents du gouvernement; et
- un système de contrôle.

Détail de la planification des ressources humaines

Prévoir la demande

Vos prévisions quant à la demande de main-d'oeuvre dépendent du plan de l'entreprise. Elles doivent établir le nombre de travailleurs nécessaires

- par profession;
- selon le niveau de compétences et l'expérience;
- selon la date et l'endroit;
- selon la durée de l'emploi;
- selon les autres exigences et qualités de base liées à l'emploi (par exemple, études, accrédition, affiliation à un syndicat).

Prévoir l'offre

Pour prévoir l'offre de main-d'oeuvre, vous devez déterminer combien des travailleurs que vous employez actuellement pourraient répondre à la demande de main-d'oeuvre prévue.

Pour élaborer ces prévisions, vous pouvez tenir compte entre autres des possibilités d'avancement, de mutation ou de recyclage du personnel, des taux prévus de retraite et de roulement de l'effectif et de tout autre facteur pertinent. Il

La planification des ressources humaines relève de vous

La décision

Si vous avez décidé d'appliquer un plan de ressources humaines, vous cherchez peut-être des renseignements plus complets sur les rouages du processus de planification, et nous aimerions vous prêter main-forte à cet égard. Veuillez prendre note, cependant, que chaque entreprise est unique et que vous voudrez façonner ce plan en fonction de vos propres besoins.

En accord avec le plan de l'entreprise

Vous connaissez l'importance de la planification dans une entreprise: élaboration d'une structure de projections financières, contrôle des stocks, stratégies de mise en marché et propositions pour atteindre les objectifs à court et à long terme. La planification des ressources humaines établit un lien entre le plan de l'entreprise et les personnes qui peuvent l'appliquer.

En termes simples, la planification des ressources humaines est un processus permanent qu'entreprend un organisme pour prévoir les changements dans ses besoins en main-d'oeuvre et pour y répondre. S'il est vrai que chaque organisme est unique, il reste que les éléments de la planification des ressources humaines sont universels. Ce sont :

- des prévisions relatives à la demande de main-d'oeuvre par profession, au nombre de travailleurs nécessaires et à la durée de la demande;
- des prévisions relatives au nombre de travailleurs actuellement en place au sein de l'organisme qui pourraient répondre à la demande;

Plan des ressources humaines

Quelques détails pour les
employeurs